Министерство общего и профессионального образования РФ.

Институт Экономики и Антикризисного Управления.

Утверждаю

Зав. Кафедрой

«Антикризисное Управление»

Павлов С.Н.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_2003г.

число

**Курсовая работа**

**по теме: «Планирование кадров**

**предприятия и его подбор».**

Выполнил: группа ЭВ – 03.

Климова Г.П.

Проверил: Браткова О.В.

Москва 2003г.

[Введение. 3](#_Toc57964815)

[1. Основные виды кадрового планирования. 6](#_Toc57964816)

[1.1. Оценка потребности в персонале. 8](#_Toc57964817)

[1.2 Расчёт потребности в персонале. 9](#_Toc57964818)

[1.3 Планирование использования кадров. 12](#_Toc57964819)

[1.4 Планирование обучения персонала. 12](#_Toc57964820)

[1.5 Планирование сокращения или высвобождения персонала. 13](#_Toc57964821)

[2. Набор кадров. 15](#_Toc57964822)

[2.1 Схема поиска и отбора кандидатов 16](#_Toc57964823)

[3. Процесс отбора. 17](#_Toc57964824)

[3.1 Характеристика работы. 18](#_Toc57964825)

[3.2 Квалификационные требования к персоналу. 18](#_Toc57964826)

[4. Рекламирование работы. 22](#_Toc57964827)

[5. План из 8 пунктов. 24](#_Toc57964828)

[6. Основные источники информации о претенденте. 26](#_Toc57964829)

[6.1 Анкета. 26](#_Toc57964830)

[6.2 Рекомендации и отзывы. 26](#_Toc57964831)

[7. Предварительный отбор претендентов. 27](#_Toc57964832)

[7.1 Объективные тесты. 27](#_Toc57964833)

[8. Собеседование с целью отбора претендентов. 28](#_Toc57964834)

[8.1 Собеседования. 28](#_Toc57964835)

[8.2 Подготовка. 29](#_Toc57964836)

[8.3 Планирование собеседования. 30](#_Toc57964837)

[8.4 Проведение собеседование и отбор. 31](#_Toc57964838)

[Заключение. 34](#_Toc57964839)

[Список использованной литературы. 35](#_Toc57964840)

# Введение.

Для всех организаций – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, для любых предприятий управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей, без специалистов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление людьми, т.е. трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Создание производства мирового класса всегда связано с людьми, которые работают на предприятии. Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют, конечно же, важную роль, но реализация всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит уже от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

Компетентность требуется работнику, занимающемуся разработкой новых изделий или оборудования, хотя бы потому, что создание новой хорошей техники требует, как минимум, знания того, как работает старые машины и оборудование. Но для предприятия, которое решило сегодня преуспеть в конкурентной борьбе, необходимо, чтобы каждый работник обладал весьма обширными знаниями.

Формирование у работников нужной компетенции начинается уже при подборе кадров и приеме на работу. Люди, которые придут в организацию, должны стремиться максимально овладеть аспектами данного бизнеса. Часто это больше вопрос желания самих работников, нежели их предшествующего опыта трудовой деятельности или базового образования.

Не менее важным является долгосрочное планирование кадровой политики фирмы.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача - добиться, чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписаниям.

Но сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства. Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, и следить за тем, чтобы таких работников становилось все больше в каждом подразделении.

Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

Концепция планирования использования трудовых ресурсов проста. Но ее реализация сложна. Корпоративная стратегия не всегда развивается гладко, так как не всегда вовремя имеется в наличии техника, или она не выполняет те задачи, которые прогнозировались. Иногда существует большая, чем это предполагалось текучесть кадров в некоторых областях производства и регионах. Планировавшийся набор кадров не ведется. Поэтапное обучение рассчитано с ошибками, потенциальные рекламные листки дискредитированы. В результате планы не выполняются. Однако существование плана, по меньшей мере, вселяет чувство перспективы, а систематические наблюдения и контроль за его выполнением могут помочь скорректировать отклонения от стратегического направления.

# 1. Основные виды кадрового планирования.

Кадровое планирование является важнейшим инструментом (средством, методом), используемым в управлении персоналом. Как составная часть всей системы планирования деятельности предприятия оно не может не испытывать на себе влияние изменений, происходящих при ориентации на рыночные отношения.

Система планирования на предприятии включает в себя разработку стратегического плана, долговременного плана, текущих и оперативных планов, инвестиционных планов, бизнес-плана и т.д. Если стратегический план определяет главные цели предприятия на 10-15 лет вперед, долговременный нацелен на решение отдельных проблем стратегии фирмы в течение ближайших нескольких лет, то текущее планирование увязывает все направления деятельности предприятия и работу функциональных служб предприятия, в том числе и службу управления персоналом. Текущие планы носят детальный характер.

Планирование потребности в рабочих базируется на данных об имеющихся рабочих местах, а так же об их численности и структуре в будущем периоде с учетом развития производства внедрения плана организационно-технических мероприятий, а численность служащих, специалистов и руководителей – на основе действующей структуры управления и работы по её совершенствованию, штатного расписания, плана замены вакантных должностей.

Перспективное планирование обусловлено длительностью подготовки кадров. Так, длительность подготовки квалифицированных рабочих составляет от 6 месяцев до 2 лет. При перспективном планировании потребной численности на более короткий период нельзя будет обеспечить своевременную подготовку достаточного количества рабочих.

В отношении удовлетворения потребности в специалистах в условиях действовавшей ранее в стране плановой системы заказов на квалифицированную рабочую силу предприятия вынуждены были проводить расчеты как минимум на 2-3 года вперед. В настоящее время с функционированием рынка рабочей силы необходимость в предварительных заявках в централизованном порядке отпала.

План численности работников должен быть увязан с планом по сбыту продукции, финансовым и инвестиционным планом и др. Поскольку исходной точкой в планировании различных показателей является не план производства, а прогноз сбыта продукции, то и само планирование приобретает вероятный характер и его результатом является прогноз тех или иных показателей.

Наряду с тем, что кадровое планирование носит перспективный характер, оно должно быть тесно увязано и с оперативной кадровой работой, благодаря которой обеспечивается реализация прогнозных наметок. Оперативная работа проявляется как комплекс взаимосвязанных мероприятий, осуществляемых последовательно и направленных на изменение кадровой ситуации в нужную сторону.

Сущность кадрового планирования заключается в создании условия для предоставления людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями бизнеса. Рабочие места, с точки зрения производительности и мотивации, должны дать возможность работающим оптимальным образом развивать способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечение занятости.

Термин «*планирование персонала*» включает в себя все проблемы сферы персонала, которые могут возникнуть в будущем. Планирование персонала, во-первых, служит целевому планированию потребностей в области персонала и, во-вторых, планированию мероприятий, которые должны проводиться для создания, развития, сохранения, применения персонала, его оплаты, а также для высвобождения персонала.

Планирование персонала как одна из важнейших функций управления персоналом состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, который необходим для достижения целей организации. Планирование персонала следует рассматривать в прямой взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников.

Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение потребностей в персонале, производимое в неразрывной количественной и качественной связи. Это включает в себя не только обоснование гарантии развития предприятия, но и гарантии его экономического роста. Эти цели достигаются за счет оптимальной структуры персонала и наиболее успешной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы.

# 1.1. Оценка потребности в персонале.

Очевидно, что планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

1. сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
2. каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
3. как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
4. каким образом обеспечить условия для развития персонала;
5. каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Планирование персонала осуществляется в три этапа:

1. прогноз потребности в кадрах сбор информации о качественной и количественной потребности в кадрах с учетом фактора времени;
2. планирование наличия кадров: установление фактического наличия кадров с учетом их качественных, количественных характеристик и временного аспекта;
3. планирование несоответствия фактических и плановых показателей наличия кадров: выяснение недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению кадрами, высвобождению кадров, повышению квалификации кадров.

Важный момент в оценке персонала – разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

* разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
* разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
* расчёт финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
* реализацию оценочных мероприятий
* разработку программ развития персонала;
* оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

# 1.2 Расчёт потребности в персонале.

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Расчёт численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

**Текущая потребность в персонале*.***

***Общая потребность***предприятия в кадрах *А* определяется как сумма:

*А = Ч + ДП,*

где *Ч* – базовая потребность в кадрах, определяемая объёмом производства;

*ДП* – дополнительная потребность в кадрах.

*Базовая потребность* предприятия в кадрах *Ч* определяется по формуле:

*Ч = ОП / В*,

где *ОП* – объём производства;

*В* – выработка на одного работающего.

Более конкретные расчёты производятся отдельно по следующим категориям:

* рабочие – сдельщики (с учётом трудоёмкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм)
* рабочие – повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени)
* ученики ( с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения)
* обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание)
* руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

***Дополнительная потребность***в кадрах *ДП* – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

При расчете дополнительной потребности учитываются:

* развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

*ДП = А*пл *– А*б,

Где *А*пл  и Аб  - общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

* частичная замена практиков, временно заменяющих должности специалистов

*ДП = А* пл  S *К* в,

где  *К в –* коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2- 2 % от общей численности в год);

* возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учет смертности …..)
* вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

***Долговременная потребность в специалистах.***

Этот расчёт осуществляется при глубине планирования на период более трёх лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объёму производства. С учетом показателя *А* (потребность в специалистах) будет выглядеть следующим образом:

*А = Ч р*  S *K* н,

где *Ч* р  - среднесписочная численность работающих;

*К* н – нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

# 1.3 Планирование использования кадров.

Осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей.

Цель – по возможности целесообразное, то есть экономичное и справедливое по отношению к человеку распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами. Реализация планирования использования кадров должна обеспечить оптимальную степень удовлетворенности работополучателей своими рабочими местами в том случае, если были учтены их способности, умения, требования и мотивация.

При определении места работы в процессе планирования использования кадров наряду с учетом квалификационных признаков следует принимать во внимание также психические и физические нагрузки на человека на том или ином рабочем месте, их соответствие возможностям человека, принимаемого на работу. Посредством такой конкретизации планирования использования рабочей силы можно будет избежать завышения и занижения требований, профессиональных заболеваний, и др..

Особые проблемы в планировании использования кадров возникают при обеспечении занятости таких групп работающих, как молодежь, пожилые работники и люди с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и возможностями.

# 1.4 Планирование обучения персонала.

Оно призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности и саморегуляции работника, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям производства.

Планирование обучения должно учитывать:

* требуемое количество учеников;
* количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переобучении;
* новые курсы или расходы на существующие.

Это качественная составная часть кадрового планирования. Она включает в себя все усилия предприятий по сохранению соответствующего уровня знаний у трудового коллектива или же на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки.

Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой – дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

# 1.5 Планирование сокращения или высвобождения персонала.

Оно призвано показать:

* кого следует сократить, где и когда;
* шаги, которые необходимо предпринять чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу;
* политику объявления о сокращения и выплаты выходных пособий;
* программу консультирования с профсоюзами или ассоциациями работников.

Причинами высвобождения кадров могут быть явления организационного, экономического или технологического плана. Штаты могут сокращаться, если работников больше, чем это необходимо для новой рыночной ситуации. Причиной сокращения штатов могут быть также несоответствие работников занимаемым должностям, технический прогресс, уменьшающий затраты труда.

Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создание для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации:

* по инициативе работника, то есть по собственному желанию,
* по инициативе работодателя или администрации,
* в связи с выходом на пенсию.

Результаты исследования показывают, что высвобождение работников только в том случае позволяет решить возникающие проблемы и дать ожидаемый эффект, если на предприятиях заранее планировали проведение этой работы и минимизацию возможных негативных последствий, связанных с высвобождением персонала.

Своевременные перемещения, переобучение, прекращение приема на работу в условиях ухода людей на пенсию и так далее являются средствами осуществления политики на внутрифирменном рынке труда в рамках планирования сокращения персонала. Степень социальной напряженности при необходимости сокращения персонала может быть значительно уменьшена за счет использования разнообразных альтернативных решений. В качестве альтернативы сокращению штатов принято рассматривать сокращение рабочего времени (неполный рабочий день и т д.), перевод на другую работу, стимулирование увольнения по собственному желанию.

Смягчить проблему сокращения штатов помогает стратегическое планирование штатов, то есть проведение соответствующей политики привлечения подготовки, ротации квалифицированных кадров. стратегическое планирование в этом случае предусматривает проведение компенсационных мероприятий в соответствии с резервом времени, что позволяет избегать более жестких мер по сокращению штатов.

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом отличий. Оно может быть заранее спрогнозировано с достаточной точностью по времени. Это событие связано с существенными изменениями личной жизни. Отношения организации к пожилым сотрудникам являются мерилом уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

# 2. Набор кадров.

План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчеты относительно числа служащих, которые потребуются организации, и профессиональной структуры, которая будет необходима в данный период. Следует также принять решения об источниках потенциального набора, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущему составу служащих. Сеть набора служащих должна быть достаточно широкой и разнообразной. Для набора младших служащих хорошим источником являются местные школы, и многие поддерживают полезные контакты с ними, чтобы принимать участие в договорах о профессиональной подготовке школьников. Большинство принимают также участие в ежегодных встречах с выпускниками высших учебных заведений с целью обеспечить их информацией о возможностях карьеры. Источники набора более квалифицированных служащих на руководящие должности разнообразны, среди них центры занятости, специальные агентства и консультанты по набору кадров, а также "хедхантез", или консультанты по поиску руководящих административных работников. Очень важно создать резерв для набора высококвалифицированных кадров в целях привлечения на свободные вакансии специалистов высокого класса. Если это происходит, то ошибки при наборе кадров становятся менее значительными.

# 2.1 Схема поиска и отбора кандидатов

1. При возникновении вакансии руководитель подразделения (ответственный сотрудник) заполняет заявку по существующей форме. Форму необходимо заполнить по всем указанным критериям. Указывая «основные должностные обязанности» и «навыки и знания необходимые для выполнения основных должностных обязанностей», руководитель подразделения (ответственный сотрудник) должен понимать, что чем четче и конкретнее поставлена задача, тем быстрее и эффективнее будет выполнена заявка. Заявку на подбор персонала необходимо заполнять в присутствии менеджера по персоналу.
2. По указанным в заявке критериям формируется рекламное объявление. Средства размещения рекламы: СМИ, Internet, при необходимости кадровые агентства.
3. Сбор, анализ и отбор резюме.
4. I собеседование с менеджером по персоналу, при этом кандидаты заполняют анкету (разработанную специально для Службы персонала). По итогам менеджером по персоналу заполняется оценочный лист и Лист согласования.
5. При необходимости проводится тестирование.
6. II собеседование с руководителем подразделения (ответственным сотрудником), направленное на оценку профессионального уровня.
7. В случае если предоставленный кандидат подходит по всем критериям поиска, с ним оговариваются условия приема и подписанный руководителем Лист согласования возвращается в Службу персонала, которая готовит пакет документов для Отдела кадров.
8. По итогам проделанной работы кандидат принимается на работу. При отсутствии положительного результата, следует возврат к п. 3

# Заявка

Анализ и отбор резюме

I собеседование:

анкета, тестирование, оценочный лист

Выбор 2-3 кандидатов, лист согласования

Прием на работу, издание приказа

Сбор пакета документов необходимого для приема в штат

II собеседование с руководителем подразделения

Выбор одного кандидата, возврат подписанного листа согласования в Службу персонала

# 3. Процесс отбора.

Даже если организация способна привлекать новых служащих, имеется много трудностей на пути подбора правильного человека на определенную работу. Некоторые люди думают, что они могут сразу же оценить других: "Я мог бы сказать, что он собой представляет, как только увидел его". На самом деле это является разновидностью избитого предвзятого мнения. Другие не уделяют этой трудной задаче достаточно времени или полагаются только на один источник информации, обычно это собеседование. Однако оно не может предоставить им все необходимые сведения, даже если они хорошо владеют навыками проведения такого рода мероприятий. Самым опасным представляется то, что занимающиеся подбором служащих не знают, что они хотят, и это делает неэффективным процесс отбора.

# 3.1 Характеристика работы.

Эффективный отбор начинается с точной характеристики работы. Анализ деятельности должен дать ответы на следующие вопросы:

* сколько времени необходимо работнику для выполнения основных производственных операций;
* какие производственные операции можно сгруппировать в более общее понятие рабочего места;
* как организовать рабочее место таким образом, чтобы увеличить производительность труда;
* какой режим работы оптимален для данного рабочего места;
* какими характеристиками (особенностями) должен обладать работник для выполнения данной производственной операции;
* как может использоваться информация, полученная в результате анализа рабочего места, для создания программы управления персоналом.

# 3.2 Квалификационные требования к персоналу.

Только когда характеристика работы уже готова, Можно думать об отдельном служащем, чтобы заполнить эту вакансию. Решая этот вопрос, принимают во внимание:

* физические данные,
* квалификацию,
* ум (интеллект),
* особые склонности,
* интересы,
* характер,
* мотивацию,
* обстоятельства.

При этом по каждому из этих пунктов следует спросить себя, что является:

*существенным*, т.е. тем минимумом, без которого кандидат на должность никогда не достигнет удовлетворительного уровня в работе;

*желательным*, т.е. уровнем, необходимым на самом деле, чтобы обеспечить удовлетворительные стандарты;

*противопоказанным*, т.е. чертами, являющимися очевидными недостатками. Это чрезвычайно важно, потому что на первой стадии подачи заявления на работу людей с нежелательными чертами отсеивают, и имеет смысл знать их все, чтобы не пропустить таких людей дальше уже на этой стадии.

При подготовке квалификационных требований важно быть точным, нужно тщательно выбирать слова и избегать таких обобщений, как "хорошая внешность", “уровень образования выше среднего” и т.д. Подробные данные, необходимые по каждой позиции, будут включать, по меньшей мере, некоторые из этих требований, хотя точная информация будет различаться от одной работы к другой.

**1. Физические данные**

а) *Рост.*

б) *Телосложение*.

в) *Здоровье.*

г) *Эталон внешности, необходимой для успешной деятельности*.

д) *Речевые характеристики кандидата*.

е) *Возрастные ограничения*.

ж) *Пол.*

**2. Квалификация**

а) *Образование (уровень).*

б) *Тип школы, колледжа или необходимая университетская подготовка.*

в) *Требуемая техническая, коммерческая или профессиональная квалификация.*

г) *Необходимая конкретная профессиональная подготовка.*

д) *Опыт предыдущей работы (уровень, длительность работы на должностях) и ее виды (например, техническая, управленческая).*

е) *Другие необходимые навыки и знания, которые, возможно, не были раскрыты в пунктах 2(а) и 2(д.), приведенных выше*.

**3. Интеллект**

Требуется определенный уровень умственных способностей.

**4. Способности**

Способности, необходимые для того, чтобы получить работу таковы:

а) *технические способности*,

б) *ловкость рук,*

в) *вербальные способности - письменные и устные*,

г) *математические способности,*

д) *умение общаться,*

е) *аналитические навыки,*

ж) *художественные способности*.

**5. Интересы**

В определенной степени следующие интересы претендента на работу могли бы ему помочь добиться успеха. Сюда можно отнести:

а) *решение интеллектуальных проблем,*

б) *практические/конструктивные интересы*,

в) *общественные,*

г) *художественные.*

**6. Характер**

Для успеха претендентам потребуются определенные черты характера чтобы:

а) *работать с другими людьми*,

б) *влиять на других людей,*

в) *полагаться на себя,*

г) *быть готовым сказать другим, что делать,*

д) *получать удовольствие от напряженной работы,*

е) *обладать следующими качествами (часто характеризуемыми как личностные).*

**7. Мотивация**

Какую мотивацию требует эта работа? Какого вида вознаграждения предлагаются за нее?

а) *Деньги*

б) *Безопасность*

в) *Престиж*

г) *Принадлежность*

д) *Власть*

е) *Услуги*

ж) *Выдающееся мастерство*

з) *Решение проблем*

**8. Условия**

Эта работа требует:

а) *женатого/замужнюю, одинокого(ую) или семейного(ую) мужчину /женщину,*

б) *проживания в определенном районе,*

в) *возможности ездить домой/за рубеж,*

г) *способности работать долго/необычное количество часов,*

д) *способности находиться далеко от дома в течение долгого периода времени.*

Квалификационные требования к персоналу должны быть насколько возможно конкретными, чтобы работник отдела кадров мог сформировать четкое представление о человеке, который требуется. Одним из полезных подходов к решению этой задачи выступает критическое рассмотрение уже имеющихся служащих, которые работают хорошо и плохо, чтобы выявить личностные и профессиональные черты, благодаря которым служащие работают успешно.

# 4. Рекламирование работы.

Когда четкое представление о кандидате уже сформировано, следующий шаг публикация объявления о работе.

При этом нужно принимать во внимание следующие главные факторы.

Убедитесь, что реклама составлена и изложена таким образом, что привлекает тех, кто потенциально может выполнять эту работу, и исключает тех, кто этого не может. Нет смысла тратить впустую время ни работника отдела кадров, ни кандидатов, рассматривая тех, кто не подходит для этой работы. Реклама работы должна быть нацелена не на большое количество ответов, а на один разумный выбор из соответствующих ответов.

В рекламе должен быть указан оклад или его размер, потому что это дает один из лучших ориентиров о масштабе и уровне работы.

В ней должно быть указано название компании, если нет какой-нибудь веской причины не делать этого. Данные свидетельствуют, что указание лишь почтовых ящиков приводит к сокращению ответов на рекламу названной организации вдвое. Нужно также выбрать и соответствующее средство информации. Это определяется резервом потенциальных претендентов и, по всей вероятности, тем средством информации, из которого они эту рекламу могут почерпнуть. Канцелярскую работу, например, следует предлагать в конкретном районе, где это требуется, а должность главного управляющего - рекламировать в масштабе всей страны. Газета всегда остается самым лучшим выбором. Агентства занятости, радио и телевидение все могут сыграть свою роль в рекламе. Определяющим фактором будет доступность потенциальным претендентам, а также цена.

# 5. План из 8 пунктов.

Как только начался поиск претендентов, сведения о них поступают из разных источников: заявлений, рекомендаций, собеседований, тестов и т.д. План из 8 пунктов представляется полезным средством суммирования информации по мере того, как она собирается на каждого претендента под одними и теми же заголовками, что и квалификационные требования. Таким образом, в конце этого процесса можно легко сделать выбор, сравнив квалификационные требования с планом, состоящим из 8 пунктов. Посредством сравнения квалификационных требований к персоналу и материала, обобщаемого планом из 8 пунктов, мы можем исключить тех, кто имеет противопоказания, и выбрать тех, кто отвечает всем необходимым требованиям, для их последующего изучения. Если этот краткий перечень содержит большое количество претендентов с желательными параметрами, мы можем исключить как обладающих необходимыми чертами, так и противопоказаниями для этой работы. Цель подготовить список претендентов для процесса непосредственного отбора, включив в него тех, кто по письменным данным может выполнять эту работу.

**Физическое состояние**

Есть ли какие либо недостатки в состоянии здоровья или

телосложения, имеющие значение для занятия профессией?

Насколько привлекательны внешность, манера держаться и речь?

**Квалификация**

Основные сведения об образовании и достигнутых успехах.

Профессиональные успехи по сравнению с коллегами, равными

вам по положению, возрасту и опыту.

**Общий интеллект**

Каков общий интеллект?

**Выдающиеся способности**

Есть ли явные технические способности? Ловкость рук?

Способность к использованию цифр или вербальные способности?

Талант к рисованию или музыке?

**Интересы**

В какой степени имеющиеся интересы являются

интеллектуальными, практическими, творческими,

художественными, социальными? Связаны ли они с физической

активностью?

**Характер**

Сотрудничество с другими? Умение влиять на других и работать

в команде? Надеетесь только на себя?

**Мотивация**

Какое удовлетворение и какие требования и вознаграждения

ожидаются от работы?

**Условия**

Существуют домашние трудности? Они имеют отношения к этой

работе?

# 6. Основные источники информации о претенденте.

# 6.1 Анкета.

Из заявления обычно становятся известными первые сведения, его польза будет зависеть от того, как оно составлено. Формы заявлений дают работникам отдела кадров информацию, которая, по их мнению, необходима и позволяет сравнивать детали, относящиеся к претендентам. Формы заявлений должны быть тщательно составлены, чтобы не исключать мнения претендентов, их чувства, ожидания и амбиции, если это будет иметь значение для будущей работы. Иногда заявление-письмо более полезно, чем форма, если, например, вы хотите проверить способность претендента к письменному выражению мыслей. Если же важен голос, это предпочтительнее, чтобы претендент больше разговаривал по телефону, чем писал (по крайней мере вначале), для выяснения того, какое влияние он может оказывать на других, разговаривая по телефону. Иными словами, заявление следует составлять таким образом, чтобы оно могло предоставить самую полезную информацию о претенденте.

# 6.2 Рекомендации и отзывы.

Другие источники письменных сведений включают рекомендации (для претендентов со стороны) или результаты аттестации (для своих). Отрицательной стороной письменных рекомендаций является то, что пристрастия, мотивы и уровень требований арбитра (того, кто их пишет) неизвестны, аналогичные проблемы возникают с ежегодными аттестациями в крупных организациях. Но как рекомендации, так и отзывы могут быть дополнены или заменены разговором по телефону, который, возможно, может быть более полезным.

# 7. Предварительный отбор претендентов.

Собеседования и/или объективные тесты самые распространенные методы, используемые для окончательного выбора. Их точное соотношение должно быть выработано в соответствии с их возможностями обеспечить самую полезную информацию о претендентах. Сложность и точность процесса отбора зависят от цены ошибки, допускаемой при этом. Если цена ошибки высокая и имеется очень мало претендентов для выбора, то тогда должно быть использовано самое точное сочетание тестов и собеседований. Если же стоимость ошибки не значительна, не стоит вкладывать слишком много денег в процесс отбора, так как эту ошибку можно легко исправить.

# 7.1 Объективные тесты.

Ко всем тестам нужно подходить внимательно. При использовании любого теста нужно соблюдать следующие принципы.

**1)** Качество, которое оценивает тест, должно быть четко определено. Например, умение печатать на машинке нельзя определить словами "печатает хорошо", нужно выразить оценку этого умения с позиций точности, скорости, правильности понимания, орфографии, расположения материала, способности печатать в шумной комнате.

**2)** Тест должен быть стандартизированным, т.е. он должен быть апробирован на какой-то группе людей, аналогичных тем, кого нужно тестировать. Результаты должны быть:

а)**надежными**, т.е. они должны повторяться, а очки должны отделять нужных претендентов от ненужных;

б)**достоверными**, т.е, высокие очки, полученные при выполнении теста, должны соответствовать высокой производительности труда и наоборот (например, некоторые машинистки хорошо выполняют тест в тихой комнате, но они беспомощны в напряженной атмосфере);

в)**Тест должен проводиться в стандартных условиях**. Если тест дается в различных условиях различным людям, тогда нужно давать каждому различный тест (например, если каждому претенденту на работу машинистки давать различные инструкции о пунктуации это сделает любую попытку сравнить их способности в области пунктуации несостоятельной).

# 8. Собеседование с целью отбора претендентов.

Собеседование все еще сохраняет свою популярность как один из самых важных элементов процесса отбора персонала.

Проведение собеседований критиковалось на том основании, что оно носит характер субъективности. Утверждалось также, что степень его достоверности невысока. Нет сомнений, что общий уровень проведения собеседования низкий, а результаты часто неудовлетворительны. Однако так не должно быть. Если проводящий собеседование как следует обучен и достаточно готовился к нему, уровень проведения собеседования может быть значительно повышен. Более того, какими бы полезными ни были объективные тесты, они оценивают только отдельные стороны личности, в то время как собеседование, если оно проводится надлежащим образом, позволяет оценить личность претендента в целом.

Собеседование является средством коммуникации, таким, как выступление, проведение собрания или написание доклада, оно должно подчиняться тем же самым общим правилам.

# 8.1 Собеседования.

При выборочном собеседовании цель ясна: определить способности претендента на эту должность. Нужно помнить и о двух дополнительных целях. Во время собеседования должно быть выделено время для претендентов, чтобы они узнали как можно больше о работе, чтобы могли решить, хотят ли они работать там, где предлагают. Помните, что вовремя проведения отборочных собеседований в тесные отношения с вашим банком вступит большое количество людей, и то, как вы с ними будете обращаться, на долгое время определит их отношение к вашей организации. Другими словами, у вас есть возможность сформировать хорошее или плохое впечатление о своей фирме, в зависимости от того, насколько хорошо будут относиться в нем к претендентам. Удивительно, но иногда самые элементарные вещи не принимаются во внимание. Претендентов часто извещают о времени и дате собеседования непосредственно перед его проведением. В течение значительного периода времени их заставляют ждать своей очереди в неудобной обстановке. Собеседование проводится быстро и никогда не приводит к удовлетворительному выводу, а претендентов заставляют ждать неделями перед тем, как сообщат результаты. Иногда этого не делают совсем.

# 8.2 Подготовка.

Второй этап успешного проведения собеседования - тщательная подготовка так, чтобы проводящий собеседование встретил претендента, имея четкий план.

Хорошим источником сведений о претенденте служит форма или письмо-заявление. Они должны быть изучены внимательно, чтобы помочь установить основную направленность вопросов. Что означает, например, тот факт, когда кто-то говорит, что работал руководителем? Какие у него были полномочия для принятия решений? Насколько большой был коллектив, которым он руководил? Какой управленческий опыт приобрел он на этой работе? Если у него было продвижение по службе, то можно ли его объяснить, или оно происходило случайно? Какая у него была квалификация? Как он приобрел эту квалификацию? Учился на дневном, вечернем отделении или заочно? Ответы на эти и другие вопросы становятся очевидными в результате изучения заявлений претендентов.

Для того, чтобы собеседование было успешным, претенденты должны чувствовать себя уверенно и легко. Тогда, вероятно, они будут отвечать на вопросы откровенно и полно. Первые несколько минут собеседования имеют важное значение для установления конфиденциальности и доверия между проводящим собеседование и претендентом. Другой причиной изучения формы-заявления является попытка проводящего собеседование найти что-то общее с претендентом, чтобы собеседование можно было бы начать непринужденно, при помощи установления взаимной симпатии.

Конечно, не всегда можно легко рассчитывать на темы, представляющие взаимный интерес. Но удивительно, как часто проводящий собеседование и претендент обнаруживают что-то общее, например, происхождение из одного региона страны, общее в процессе учебы.

# 8.3 Планирование собеседования.

Приняв решение о направленности вопросов и необходимых сведениях, нужно составить план собеседования, чтобы получить ответы на вопросы. Существует важное различие между планированием выступления и планированием собеседования. Выступая, вполне разумно думать, что при достаточно цивилизованном поведении вам позволят развивать свою аргументацию и не будут перебивать. Не так обстоит дело с собеседованием. Ответ на первый вопрос может естественно повлечь за собой другой вопрос, который, проводящий собеседование планировал задать позднее. И если он умеет хорошо проводить собеседование , то скорее задаст этот вопрос сразу а не будет придерживаться своего подготовленного плана. Это придаст собеседованию естественный характер, что заслуживает внимание. Важность плана заключается в том, чтобы его основные вопросы были охвачены, однако не обязательно в том порядке, в котором они были перечислены вначале. Гибкость должна быть основным принципом планирования собеседования .

Как только план отрегулирован, проводящий собеседование должен распределить все количество времени, предназначенного для собеседования, между главными сферами деятельности претендента, которые он хочет изучить. Слишком часто собеседования терпят неудачу из-за плохого хронометража. Очень много времени можно затратить на общественную деятельность и школьные дела претендента, и проводящий собеседование вскоре может обнаружить, что он оставил слишком мало времени для изучения стажа и опыта работы.

И еще одна, самая последняя деталь подготовки к собеседованию, которой нужно уделить внимание, - это комната, где оно должно проводиться. Убедитесь, что в ней достаточно тихо, избегайте прерывания собеседования телефонными звонками и посетителями. Удостоверьтесь, чтобы претендент сидел так, чтобы с ним можно было нормально разговаривать. Попытайтесь также сделать так, чтобы стол не служил барьером при собеседовании. Позаботьтесь о том, чтобы была комната, где претенденты могли бы удобно расположиться и почитать, чтобы свести напряжение до минимума в случае ожидания собеседования.

# 8.4 Проведение собеседование и отбор.

О важности создания на собеседовании такой атмосферы, чтобы претендент чувствовал себя непринужденно, уже упоминалось. Вероятно, первоначальная напряженность между проводящим собеседование и претендентом может создать трудности для них обоих, поэтому чем скорее напряжение снизится, тем лучше. Один из способов, который уже предлагался, - найти общую тему для беседы с претендентом. Если такой нет, тогда несколько фактических вопросов, на которые почти наверняка претендент знает ответы, они помогут ему стать более уверенным в себе. И роль проводящего собеседование будет тогда заключаться в том, чтобы руководить и умело направлять собеседование с целью выявления сведений, нужных для принятия решения. Очевидно, что хорошо сформулированные вопросы будут играть существенную роль, и именно в этом многие проводящие собеседование терпят неудачу. Знаменитое стихотворение Киплинга: "Я держу 6 честных слуг (они научили меня всему, что я знаю); их зовут "Что?", "Почему?", "Когда", "Как?", "Где?" и "Кто?" , - напоминает нам об одном важном ориентире для формулировки хороших вопросов. На такие вопросы нельзя ответить словами "Да" или "Нет". Претендент будет вынужден выражать свое мнение, описывать, что с ним произошло, объяснять действия , которые он предпринял, а его ответы будут вызывать новые вопросы и это будет способствовать успешному развитию собеседования.

Имеет также смысл задавать и общие вопросы типа "Какой предмет вы больше всего любили, когда заканчивали школу?". Этот вопрос более предпочтителен, чем "Вам нравилось изучать историю?". На последний вопрос можно ответить: "Да", "Нет", тогда незадачливому интервьюирующему придется задавать подобные вопросы по всем предметам учебного плана без особого успеха. Однако первый вид вопроса выявит важные предметы, которым претендент отдает предпочтение, и позволит их дальнейшее выяснение посредством уточняющих вопросов.

Иногда вопросы бывают слишком прямые. Прогнозируемый ответ на: "Вы интересуетесь вопросами подготовки кадров?" - слишком очевиден. "Как вы подходите к решению вопросов подготовки кадров?" выявит степень, с которой увлечение подготовкой кадров сменяется принятием конструктивных решений. 0 чем бы вы ни говорили, самое лучшее избегать обсуждения практических вопросов на абстрактном уровне. Вместо "Как важно стимулировать людей, которые работают у вас?", предпочтительнее спросить "Как вы это делаете?", "Как вы это делали на новой работе?". Всегда обращайте пристальное внимание на то, что было сделано в прошлом, каковы запросы и амбиции претендента, потому что анализ прошлой деятельности служит лучшим ориентиром для перспектив в будущем.

Дела человека более важны, чем теоретические рассуждения и личное мнение. В вопросах нужно всегда обращаться к этому; "Что вы сделали? Как вы реагировали в этих обстоятельствах?". Наводящие вопросы, которые подсказывают претенденту ответ, бесполезны: "Вы ничего не будете иметь против, если вам придется бывать в разъездах трое суток в неделю, так ведь?" Вопросы, которые дублируют уже имеющуюся информацию, также пустая трата времени.

Претендент, конечно, общается с вами не только при помощи слов. О внешности уже упоминалось. Нервное состояние будет проявляться по-разному и здесь необходимо быть осмотрительным. Вполне понятно , что в ситуации определенного стресса в процессе собеседования некоторые признаки нервного состояния будут очевидны, особенно если претендент неопытен. Если эти признаки не очень велики, будет вполне разумным рассматривать их как нормальные для эмоционального напряжения.

Одна опасность, которую нужно устранить, - выбор одного аспекта личности или прошлого опыта претендента не должны заслонить другие факторы, в равной степени, если не более, важные.

О значении разрешения претенденту задавать столько вопросов, сколько он хочет, уже говорилось. Важно также завершить собеседование выяснением таких деталей, как расходы, и назначить претенденту время, в пределах которого решение будет ему сообщено. Опытные интервьюеры согласятся, что после встреч более чем с 10 претендентами, часто трудно помнить характерные черты каждого из них. Следовательно, важно, чтобы прошло определенное время после собеседования, чтобы освежить все в вашей памяти, добавить сведения, накопившиеся по каждому из претендентов, перед принятием окончательного решения. Как только решение будет принято оно должно быть сообщено всем претендентам так быстро, как только это будет возможно.

# Заключение.

В заключение можно сказать, что прием подходящего кандидата на работу является важной и ответственной задачей руководства предприятия или организации.

В настоящее время, когда наша экономика перешла на рыночный путь развития, необходимо не просто заполнить штатное расписание, а подобрать его так, чтобы принятый человек работал наиболее эффективно, так как от этого зависит прибыль. И сделать это возможно лишь при условии объективной оценки кандидата, причем не только его квалификации, но, и что возможно является даже более важным, его психологической стороны. Так как, если человек не уживется в коллективе, может пойти насмарку работа всей административной единицы, которая потом отрицательно скажется на выполнении работы всей организации. Поэтому необходимо провести психологический анализ личности нанимающегося с целью выявления его индивидуальных особенностей. Конечно, немаловажным фактором является компетентность кадровой службы. Именно от нее зависит, насколько объективно будет оценен тот или иной претендент, что впоследствии может сказаться на деятельности предприятия и, в конечном итоге, на их же зарплате. Не менее важным является то, что в большинстве предприятий и организаций отсутствует системность приема на работу, и я думаю, что описанная выше система позволит, если не совсем, то хотя бы значительно уменьшить количество ошибок, возникающих при приеме на работу.

# Список использованной литературы.

1. Е.В.Маслов. «Управление персоналом предприятия». Учебное пособие. Москва – Новосибирск, 2001 г.
2. «Управление персоналом». Учебник по основам организации и управления персоналом: концепции, стратегии, технологии (в электронном виде)
3. Ресурсы Интернет-сайта «Корпоративный менеджмент».
4. А.Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, «Управление персоналом организации». Москва, 2003 г.